

A klaszterszervezet törökországi adaptációja¹

Leier János

Jelen dolgozatban a klaszterfejlesztés eszköztárát és folyamatát vizsgálom atipikus gazdasági környezetben. Törökország potenciális turisztikai klasztereinek feltérképezése és a klaszterfejlődés serkentése civil kezdeményezéssel, hazánkban is hasznosítható tapasztalatokkal gazdagította a regionális gazdaságfejlesztést. Dolgozatomban elsősorban a tényező-vezérelt gazdaságok és a nyugat-európai úttól eltérő klaszterépítés jellegzetességeit vizsgálom.

A módszertan tekintetében a kvalitatív elemzési módszerek mellett elsősorban gráfelméleti eszközöket alkalmaztam.

Kulcsszavak: klaszter, regionális gazdaságfejlesztés, Törökország, turizmus

1. Bevezetés

1999-ben Törökországban egy merőben újszerű vállalkozás körüli munkálatokról adott híradást a média. A nemzetközileg elismert gazdaságstratégiai szakember, Michael Porter vezetésével egy civil szervezetet hoztak létre, amely Isztambul klasztereinek feltérképezésével kezdte működését. Ezt megelőzően a klaszter fogalma a térségben csak elméleti munkákban jelent meg, gyakorlati alkalmazására érdemi kezdeményezés sem állami, sem civil szinten nem volt. Az újdonság erejével hatott továbbá a non-profit jellegű civil szerveződés is a gazdaságélénkítés területén.

Ennek a kezdeményezésnek az eredményeként született meg Isztambul idegenforgalmi negyedében az első török klaszter, amely a Szultanhmeti Turisztikai Klaszter nevet kapta. Az elsőt azóta több új klaszter követte, a potenciális klaszter tagjainak feltérképezése és megszervezése azonban hasonló formát öltött, a szultanhmeti klaszter modell értékűvé vált.

De mi is tulajdonképpen ez az újszerű szervezet? A szakirodalomban többféle definíció is megjelenik. (Lengyel 2001, Deák 2002) Anélkül, hogy a különböző meghatározások közti hasonlóságok és eltérések vizsgálatába mélyednék, a regionális klaszter porteri definícióját ismertetem, melyet a következőkben lehet összefoglalni: „egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató ipar-

¹ Jelen tanulmány a Regionális gazdaságtan, régiófejlesztés tagozaton I. díjat nyert azonos című pályámű rövidített verziója. Témavezető: Lengyel Imre.

ágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja.” (Porter 2000, 16. o.)

Ez a szervezet volt tehát az egyik lehetséges válasz a gazdasági szereplők részéről a globalizációs folyamatok által támasztott kihívásokra. Milyen jellegű segítséget jelenthet ez a struktúra a vállalkozások számára? Gazdasági ágazattól, tértől és időtől függően változik a szerepe. Összefoglalóan egy nívumot emelnék ki: növeli a vállalkozások közti kooperációt, a termékek, szolgáltatások és információk áramlását. Ez több dimenzióban is hatást gyakorolhat a klaszter tagjainak versenyképességére. Egyrészt lehetővé teszi a klasztertagok tökeerejének kumulálását, azaz olyan fejlesztések, kezdeményezések is kivitelezhetővé válnak, amelyekre a klaszter tagjainak külön – külön nem lenne megfelelő anyagi háttere. Másrészt mélyebb specializációt tesz lehetővé, anélkül, hogy a tranzakciós költségek jelentősen növekednének. „Úgy is meg szokták fogalmazni a klaszterek hatásait, hogy egy kisebb vállalat hozzájut mindazokhoz az előnyökhöz, információkhoz, mintha egy nagyvállalat része (leányvállalata) lenne, miközben pénzben nem fizeti meg ennek költségeit (lokális pozitív externáliát élvez, másképpen agglomerációs előnyökhöz jut).” (Lengyel – Deák 2002, 25. o.)

Jelen dolgozatban ennek a szervezetnek a törökországi adaptációját mutatom be, különös tekintettel az isztambuli turisztikai klaszterek megkülönböztető sajátosságaira. A témaválasztásnál az ország gazdasági, kulturális jellemzői domináltak. A klaszterszervezet a gazdaságilag fejlett területeken jött létre, olyan társadalmak termékeiként, amelyek szorosan kötődnek az európai kultúrához. Ezzel szemben Törökország gazdasága a *tényező-vezérelt szakaszban*² van, és az európaiatól merőben más kultúra hordozója. Az adaptáció körülményeinek, sajátosságainak vizsgálata számos gazdaságilag kevésbé fejlett ország – köztük hazánk – számára hasznos információkat közvetíthet.

A török klaszterépítő kezdeményezések súlyának, körülményeinek megítéléséhez a törökországi makrotényezők ismerete meghatározó fontossággal bír. A továbbiakban a törökországi, majd ezen belül az isztambuli idegenforgalom helyzetét tárgyalom. Ezt követően ismertetem a két potenciális isztambuli turisztikai klaszter 1999-es állapotát, az azóta eltelt időszak klaszterfejlesztő kezdeményezéseit, végül bemutatom az eddig észlelhető eredményeket és a klaszterépítő projekt hazai adap-

² A regionális gazdaságtudomány egyik alaplíművének tekinthető, *The Competitive Advantage of Nations* (The Free Press, New York, 1990) című munkájában Michael Porter a kompetitív fejlődés (a gazdasági fejlődés versenydimenziója) folyamatában négy alapvető szakaszt különböztet meg: tényező-vezérelt, beruházás-vezérelt, innováció-vezérelt és jólét-vezérelt (utóbbi kategória mára kikerült a rendszerből).

„Tényezővezérelt egy nemzetgazdaság fejlődése, amikor az általános tényezőkből származik a versenyelőny (természeti erőforrások, alacsony képzettségű és olcsó munkaerő stb.)” (Lengyel 2000, 75-76. o.)

tációjának lehetőségeit. Vizsgálódásaim görcsövébe a szultannahmeti turisztikai klasztert és a takszimi turisztikai klasztert állítottam.

2. Törökország gazdasági, társadalmi jellemzői

A mai értelemben vett Törökország 1923-ban született meg a Török Köztársaság kiáltásával. A jogelődnek tekinthető Oszmán Birodalom muzulmán jellegű hűbéri rendszert hagyott maga után, a XVI. századtól fokozatosan elmaradtak a fejlesztések, végül az ország az Első Világháború után romokban hevert, stratégiai fontoságú területeit az európai nagyhatalmak ellenőrizték.

Az új köztársaság első 50 évében az állami gazdasági koordináció volt jellemző. A hűbérrendszerhez kötődő feudális vezető réteg elhagyta az országot, közép-reteg pedig gyakorlatilag nem volt. Megfelelő tőke hiányában a magánszféra nem tudott gazdasági kezdeményezéseket indítani. A kormányzat vette tehát kezébe a gazdaság élénkítését, és a szocialista tömbben ez idő tájt szokásos tervutasításos gazdaságirányítást alkalmazta. Időközben megjelent néhány politikai háttérrel bíró család, akik hatalmas vállalkozásokat építettek fel, amelyeket különböző monopóliumok birtoklásával biztosítottak. Időközben a török társadalom szélsőséges struktúrája továbbra is fennmaradt.

A társadalmi elégedetlenség váltotta ki 1960-ban a modern Törökország történetében első katonai puccsot. Az eseményt a későbbiekben – nagyjából tíz évente – újabbak követték. Két katonai puccs demokratikusan választott fundamentalista kormány ellen irányult, és hasonló helyzet veszélyeztetett 2000-ben, amelyet végül demokratikusan rendeztek ugyan, ám a külföldi tőke meneküléséhez vezetett és legalábbis részben hozzájárult a gazdasági válsághoz.

A társadalom szerkezete, a növekedési ütem és a jövedelmek eloszlása alapján Törökország a fejlődő országok közé sorolható. A lakosság lélekszámáról nincsenek pontos adatok, körülbelül 70 millió főt számlálhat. A növekedési ütem 1,7% körüli, a társadalom minden harmadik tagja 15 év alatti. Az állami finanszírozású oktatás rendkívül alacsony színvonalú, a férfiak 8, a nők 28%-a analfabéta. Az egészségügyi rendszer hasonló képet mutat, amit jól jellemez, hogy a csecsemőhalandóság 1995-ben 42 ezrelék volt, és azóta nem állt be radikális változás. A GDP évi 500 milliárd USA dollár körül mozog, 2002 óta 2,5-3%-os a növekedés.³ A Miniszterelnöki Hivatal honlapja alapján 2004-ben az inflációs iránycél 20% alatt volt.⁴

A gazdaság szerkezete a Nyugat-Európai országokban a XX. század derekán jellemző állapotokat idézi. A bruttó hazai termék 1999-ben 58,3%-át az ipar adja, a szolgáltatások 27,7%, a mezőgazdaság 14%-kal veszi ki részét. Ennek ellenére 1995-

³ www.basakekonomi.com.tr letöltve 2004 október

⁴ www.maliye.gov.tr/apk/rapor2003/turkiyeecono.pdf letöltve 2004 október

ben a lakosság 42%-át a mezőgazdaság foglalkoztatta, ami jól tükrözi a szektor technikai, technológiai elmaradottságát. A K+F kiadások ugyanakkor a GDP mindössze 0,5%-át érik el.⁵

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok terén a legfőbb partner az EU, az export több mint 50%-a a közösség országaiba irányul. Második helyen Oroszország áll, illetve a volt keleti tömb országai. Az arab országokkal a kereskedelmi kapcsolatok jóval gyengébbek, jóllehet a közös kultúra alapján sokkal szorosabb kötődést feltételezhetnénk. Ez a jelenség elsősorban Törökország nyugati politikai orientációjából fakad.

A kompetitív fejlődés szakaszait figyelembe véve, Törökország a tényezővezérelt gazdaság szakaszában tart. Az ország erőforrásait lekötik az általános tényezőkbe történő befektetések, a gazdaság számára a fő előnyt az olcsó munkaerőből és a gazdag természeti környezetből származó költségelőnyök jelentik. Szűkösen áll rendelkezésre a nemzetközi üzleti tapasztalatokkal bíró menedzsment. A kormányzat pedig elsősorban kínálat-orientált fejlesztéseket támogat.

3. A török idegenforgalmi szektor

Az ország turisztikai adottságai kiemelkedők. Három oldalról négy tenger határolja: északról a Fekete-tenger, nyugatról a Márvány- és az Égei-, délről pedig a Földközi-tenger. Az óceáni, hegyvidéki és szélsőséges kontinentális éghajlat egyaránt megtalálható. A történelmi turizmus szempontjából jelentős, hogy a Krisztus előtti második évezred elejétől folyamatosan nagy civilizációk uralták a térséget, amelyeknek szép számmal maradtak fenn építkezési és egyéb tárgyi emlékeik.

Törökország az 1970-es évektől nyitotta meg kapuit a nemzetközi turizmus előtt. A szektor robbanásszerű fejlődésnek indult, és mára az éves turisztikai bevételek elérik az áruexport negyedét. 1972 és 1998 között a Törökországba látogató turisták száma 820%-kal emelkedett. A kapcsolódó és támogató iparágak, mint például az ajándéktárgyak gyártása fejlett stádiumban van.

A turizmus páratlan lehetőséget nyújt a jövedelemképzésre és Törökország nemzetközi versenyképességének fejlesztésére. Az ország mind az aggregált turisztikai bevételek, mind az egy turistára eső 902\$ bevétel szempontjából a 12. volt a világranglistán 1998-ban.

A bevételeket tekintve 2000-ben a Világkereskedelmi Szervezet szerint 5 milliárd \$-t, a Török Idegenforgalmi Minisztérium szerint 10 milliárd \$-t hozott az ország számára. (Kozmetikázott adat.) A turizmus a plusz bevételi forráson túl további előnyöket hordoz:

⁵ www.maliye.gov.tr/apk/rapor2003/turkiyeecono.pdf

- a világ legnagyobb iparága és folyamatosan növekszik, így növekedhet Isztambul része is a tortából
- új álláslehetőségek, a foglalkoztatás növekedése
- a törökországi átlag feletti jövedelmeket nyújt
- direkt módon hat Törökország imázsára
- számtalan további szektor élvezi az idegenforgalom támasztotta kereslet-növekedést

Az ajándéktárgyak (8%), a ruhák és cipők (9%) a fő elemek, amikre a turisták költenek a szállás (18%) és élelmiszerek (19%) után. Az ajándéktárgyak gyártása és forgalmazása elsősorban a KKV-k keretein belül történik, míg a felsőruházat és cipők gyártásában a vállalkozások minden fajtája megtalálható. A textil- és bőripari termékek a török export meghatározó cikkei.

Szerteágazó hatásai és a helyi adottságok alapján a turizmus lehet az alapiparág Törökország nemzetközi versenyképességének megteremtéséhez. A turizmus fejlesztése növelheti az állami bevételeket, javíthatja az ország nemzetközi megítélését, növelheti más iparágak termékeinek keresletét, és legfontosabb hozadékként növelheti a lakosság életszínvonalát.

Ennek ellenére az elmúlt közel fél évszázadban nem kapott megfelelő hangsúlyt a szektor. A központi kormányzat az Idegenforgalmi Minisztériumon keresztül létrehozott ugyan két idegenforgalmi szervezetet, a TÜROB-ot és a TÜRSAB-ot, ezek azonban a résztvevőket tekintve homogén szervezetek, előbbi a hoteltulajdonosokat, utóbbi az utazási irodákat tömöríti. A szervezetekben való részvétel kötelező, ám különösebb előnyökkel nem jár. Az Idegenforgalmi Minisztérium szintén formális szerepet tölt be, a szektor fejlesztésében, szervezésében nem vállal érdemi szerepet.

A turisztikai vállalatok önszerveződése nem jellemző, a versenyelőnyért folytatott harcban gyakran tanúsítanak etikátlan magatartást. A szereplők közti nagyfokú bizalmatlanság az iparág fejlődésének lassulásában köszön vissza. A szektorban a következő válságjelek kezdenek kibontakozni:

- A kereslet ingadozó, nem csak szezonális szinten
- Olcsó mediterrán imázs, fő tényezők: napfény, tengerpart, zsidó piac
- Rosszul használják ki a természeti/ történelmi adottságokat:
 - o A kereskedő-turizmus dominanciája nő
 - o Nem szegmentálják a fogyasztókat, rossz marketing
- A fogyasztók igényeinek alacsony fokú ismerete
- Hiányzik a Törökország számára kifejlesztett információs csatorna és marketing stratégia a külföldi fogyasztók felé
- Túlzott bizalom a külföldi utazásszervezőkben
- A relatív versenypozíció alacsony fokú megértése
- Az alternatív turizmus kismértékű fejlesztése: kiránduló, vallási

A turizmust jellemző rombuszmodellben egyetlen determináns, a keresleti feltételek hordoznak egyértelmű előnyöket, bár a kereslet összetétele, a Törökországba érkező turisták igényessége nem erősíti a szektort. Az utazók elsősorban az OECD országokból jönnek, főleg a 25-35 éves korosztály látogat Törökországba.⁶ Az utazók száma folyamatosan nő, egyedül a muszlim szélsőségesek terrortámadásai hatnak kedvezőtlenül.

A tényező feltételek már változatosabb képet mutatnak, az alaptényezők tekintetében a török idegenforgalmi szektor jól ellátott, a természeti és kulturális tényezők remek háttérrel biztosítanak az iparág fejlesztéséhez. A fő gondot a fejlett tényezők gyengesége okozza. A török idegenforgalmi iskolák kibocsátó-képessége alacsony, a minőség tekintetében pedig messze elmaradnak a megkívánt szinttől.

A verseny szempontjából a helyi piac kemény feltételeket teremt. Rengeteg idegenforgalmi tevékenységet folytató KKV van jelen, a rivalizálás azonban nem kifinomult formában zajlik, elsősorban a költségek és árak leszorítására irányul és gyakori a tisztességtelen magatartás. Hosszú távú vállalati stratégia megléte nem jellemző.

A szektor támogató iparágai meglehetősen fejlettek. Megoldott a belföldi légi közlekedés, magas szintű szolgáltatásokat kínálnak a belföldi autóbusz-vállalatok és az ajándéktárgyak gyártásában is magas színvonalat értek el a helyi KKV-k.

A krízis megelőzése érdekében, a válságjelek kezelésére az egész szektor drámai újraszervezésére lenne szükség. Elsősorban a turistákkal direkt kapcsolatban álló gazdasági szervezeteknek kell új versenystratégiát kialakítaniuk, másrészt az alapinfrastruktúrát nyújtó intézményeknek és a kapcsolódó iparágaknak kell jóval érzékenyebb, az idegenforgalom iránt elkötelezettebb magatartást tanúsítaniuk.

Ezekre a gyengeségekre kínálhat megoldást a klaszter-alapú gazdaságfejlesztés.

4. A porteri kezdeményezés

Törökországban a versenyképesség újszerű megközelítését, a klaszterfogalom gyakorlatban való alkalmazását a CAT (Competitive Advantage of Turkey) nevű projekt keretében kezdték meg.

A projekt tulajdonképpen egy több országot átfogó program keretében látott napvilágot. A Harvard Egyetem tanára, és az újszerű versenystratégia kidolgozója Michael Porter vezetésével kezdte meg működését 1999-ben a Közel-Keleti Versenystratégiai Központ (Center for Middle East Competitive Strategy). A szervezet fő célja, hogy segítse a közel-keleti országok kis- és középvállalkozásait olyan ver-

⁶ www.competitiveturkey.org letöltve 2004 október

senystratégia kialakításában, amellyel a globális szinten is sikeresen vehetik fel a küzdelmet az észak-amerikai, nyugat-európai és távol-keleti cégóriásokkal.⁷

A szervezet által menedzselt program egyelőre három államot céloz: Jordániát, Izraelt és Törökországot. A program a klaszterépítés és klaszterfejlesztés eszközével a gazdaságélénkítést, a tartós versenyelőnyök kialakítását célozza. A tevékenység földrajzi szűkítésének több oka is volt: elsősorban az erőforrások, a szakértői gárda teherbírásának szűkössége, másodsorban az országok gazdasági felkészültsége, politikai helyzete volt irányadó szempont. Ezen kívül Porter nem titkolt szándéka volt, hogy a gazdaság élénkítésén keresztül segítse a politikai stabilitás kiépítését. Jordánia, Izrael és Törökország voltak azok az országok, amelyekben az állam és a vallás különváltak, európai típusú jogrendszer működik, biztosítottak tehát a gazdaság fejlődésének alapjai.⁸

Törökország kiválasztása mellett szólt továbbá történelmi és földrajzi stratégiai fontossága is. Törökország – mint már említettem – Európa és Ázsia, Európa és az arab világ között összekötő kapocs funkcióját látja el. Komoly erőfeszítéseket tesz az Európához való felzárkózás reményében, ám instabil gazdasága miatt az uniós országok nem számolnak vele reális partnerként. Porter több interjúban kifejtette, hogy Törökországot többek között azzal az elképzeléssel választotta ki, hogy a program sikere esetén modellként szolgáljon a többi hasonló fejlettségű ország számára.⁹

A CAT projektet a Közel-Keleti Versenystratégiai Központ indította 1999-ben Michael Porter és Dr. Asya Rudkovskaya vezetésével. A projekt finanszírozásában kizárólag a magánszektor szereplői vesznek részt. A két fő támogató a Koç Holding és a török Garanti Bank. A szükséges emberi erőforrást a Sabancı, a Koç és a Yeditepe Egyetem adja. A török állammal való egyeztetés a DPT-n (Állami Tervező Szervezet) keresztül történik, anyagi támogatást az állam nem nyújt a projekt-hez.¹⁰

A CAT munkáját Isztambulban a potenciális klaszterek feltérképezésével kezdte. Ennek során hat olyan szektort találtak, amelyben a szereplők koncentrációja és együttes gazdasági súlyuk megfelelő táptalajt nyújt klaszter létrehozásához: bankszektor, fagyasztott eper előállítás és forgalmazás, fehérneműgyártás és forgalmazás, építési kivitelezők, kerámiagyártás és forgalmazás, és az idegenforgalom. Először az idegenforgalomban érdekelt cégek klaszterré szervezése kezdődött meg.

⁷ www.cmecs.org letöltve 2004 október

⁸ www.cmecs.org

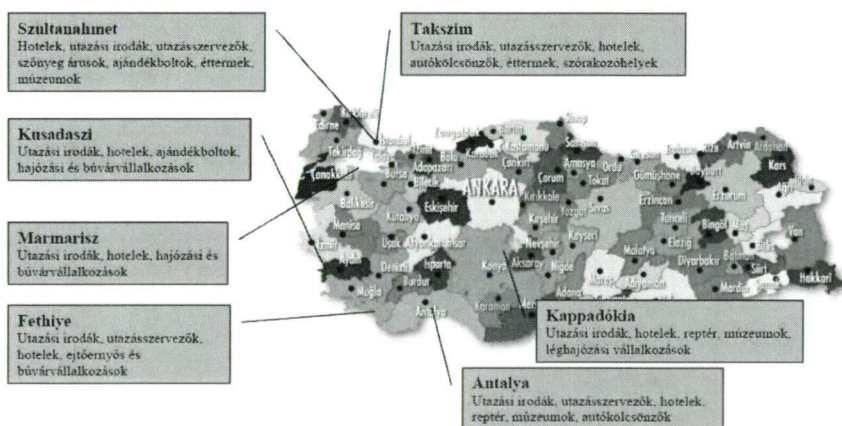
⁹ www.urak.org letöltve 2004 október

¹⁰ www.competitiveturkey.org

5. Isztambul idegenforgalma és potenciális klaszterei 1999-ben

Törökországban hét térség van, ahol kiemelkedően magas az idegenforgalom. Az iparág fejlettsége és a vállalkozások szükséges tömege ezekben a régiókban éri el azt a szintet, amelyre építve sor kerülhet turisztikai klaszter létrehozására. Isztambul idegenforgalmi szempontból sajátos helyzetben van. Kappadokiát kivéve ez az egyetlen jelentősebb turisztikai térség, amelynek vonzerejét nem a tengerpart közelsége, hanem történelmi, kulturális tényezők jelentik. Ez az a tényező, amely lehetőséget ad, hogy a potenciális fogyasztók gondolkodásában a többi mediterrán térségtől megkülönböztetve jelenjen meg Isztambul.

2. ábra Törökország potenciális turisztikai klaszterei 1999-ben



Forrás: www.competitiveturkey.org alapján saját szerkesztés

Évente 2,2 millió turista jön Isztambulba, de 100 ezer körül van azok száma, akik kereskedni jönnek¹¹ (többségében orosz és román állampolgárok) évente legalább négyszer. Ha ezt levonjuk kb. 1,5 millióra tehető az Isztambulba látogató turisták száma. Párizsba évente 40 millió, Londonba 20 millió turista látogat. Figyelembe véve Isztambul történelmi, kulturális sokszínűségét, ez rendkívül kedvezőtlen arány.

Isztambulban a turisták naponta átlagosan 30\$-t költenek és három napig maradnak. Tehát az ide látogató turistákból 90\$/fő bevétele van a városnak. Ha ezt be-

¹¹ A török nyelvben külön kifejezés jelöli ezeket az utazókat: *bavulcu* (ejtsd: bávuлдзу). A bavulcuk turistaként lépik át a határt, valójában azonban hazai termékeket hoznak kis tételben és bőripari termékekkel, ötvösmunkákkal térnek haza. Jelenlétük így nagymértékben torzítja az idegenforgalmi statisztikákat.

szorozzuk a becsült 1,5 millió turistával, akik ide látogatnak, alsó becslésként 135 millió \$ éves bevételre számíthat a város az idegenforgalomból. Ez a szám a város közel 15 milliós lélekszámát szem előtt tartva kevésbé jónak mondható, ám ha a török lakosság jövedelmi viszonyait figyelembe vesszük, országos szinten kiemelkedő teljesítmény.

A Törökország szerte tapasztalható problémák itt is jelen vannak. Az idegenforgalmi szektor teljesen szervezetlen, a szereplőknek külön-külön nincs anyagi erőforrásuk jelentősebb marketingakciókra, fejlesztésekre, az együttes fellépés pedig a bizalmatlanság miatt fel sem merül.

Amellett, hogy Isztambul a török gazdaság szívének tekinthető, és ország-szerte figyelemmel kísérik az itt zajló gazdasági kezdeményezéseket, a felsorolt tényezők is nagyban hozzájárultak, hogy Michael Porter az isztambuli turisztikai szektorban kezdte meg gazdaságélénkítő projektjét.

A térségben két potenciális turisztikai klasztert azonosítottak. Az egyik Isztanbul történelmi negyedében, Szultanahmetban, a másik a fiatalok igényeit kiszolgáló Takszimban rajzolódott ki a klaszterek feltérképezése során. A két klaszter közül a takszimi bizonyult fejlettebbnek, ám Porter a történelmi turizmusban nagyobb potenciált látott, ezért 1999-ben Szultanahmetban kezdődött meg a klaszterépítés. Első körben az idegenforgalomban érdekelt több száz utazásszervezővel, utazási ügynökséggel és hoteltulajdonossal készítettek interjút. Ez alapján elkészítették a klaszter tipikus szereplői közti kapcsolatok hálózati térképét.

Szultanahmetban a történelmi turizmust, míg Takszimban a könnyed kikapcsolódást kedvelők töltik előszeretettel szabadidejüket. Jellemzőből adódóan a két klaszter struktúráját tekintve némi differencia mutatkozik. Takszimban a vendéglátóhelyeknek kiépült kapcsolataik vannak a helyi szállodákkal és az idegenvezetőkkel, Szultanahmetban azonban elszigetelten működnek (csak az utóbbi három évben mutatkozik e téren javulás). Ennek ellenére a két klaszter alapvetően hasonló struktúrára tükröz.

Porter a gazdasági szereplőket és intézményeket a klaszterben betöltött szerepük súlya szerint három rétegre bontotta. A *támogató szervezetek körébe* a klaszter számára általános infrastruktúrát jelentő intézmények kerültek. Ezek közül csak a pénzügyi szolgáltató vállalatok és a sajtó áll közvetlen kapcsolatban a klaszter egyes tagjaival. Előbbi az üzletekkel (hitelkártya-használat), utóbbi a hivatalos idegenforgalmi szervezetekkel tart kapcsolatot. A turizmus kapcsán kiemelt szerepe lenne még a rendőrségnek, mind a biztonság megteremtésében, mind a turisták tájékozódásának segítésében. Sajnos a rendőrök többsége nem segítőkész, ami valószínűleg idegen nyelvismeretük hiányának tudható be.

A második körbe a *speciális infrastruktúrát biztosító intézmények* és azok a szereplők kaptak helyet, akiknek a városba érkezett turistákkal nincs közvetlen kapcsolatuk. Ide tartozik a Kulturális és Idegenforgalmi Minisztérium, az általuk létrehozott kulturális és idegenforgalmi szervezetek, valamint a török és külföldi utazásszervezők és utazási irodák. Ezek közül a klaszter magjával csak a török utazásszer-

vezők és utazási irodák tartanak fenn kapcsolatot, valamint a múzeumok irányításán keresztül a Kulturális Minisztérium.

Az Idegenforgalmi Minisztériumban 2200 ember dolgozik, többségük azonban politikai okokból került ide, nem kaptak szakirányú oktatást, nem beszélnek idegen nyelveket. A minisztérium weboldalának állapota jól jellemzi munkájukat: nincsenek statisztikai adatok, sem értekezések a témáról, nincs keresőprogram. Gyakorlatilag a weboldal egy utazási iroda honlapjára emlékeztet szép képekkel, invitáló tájleírásokkal. A legfőbb gondot azonban az jelenti, hogy semmilyen kapcsolat nem épült ki a szektor szereplői és az őket képviselni hivatott minisztérium között.

A Kulturális Minisztérium hatáskörébe a múzeumok tartoznak. Nincs jele a minisztérium és bármilyen idegenforgalmi érdekeltiségű személy együttműködésének. Jellemző viszont a kormányzati szervezet gazdasági és szociális érzékenyégére, hogy épp a gazdasági krízis évében került sor a belépők árának drámai emelésére. A legtöbb történelmi hely rossz állapotban van, renoválásuk azonban várat magára.

Az idegenforgalmi érdekeltiségű szervezetek gyenge kapcsolatokat tartanak tagjaikkal. Két ilyen intézmény működik, mind kettőt a kormányzat hozta létre és egyikük sem tölti be funkcióját. Egyikük a TÜRSAB, amely azzal a céllal jött létre, hogy képviselje a török utazási irodák érdekeit, egy havilapot is üzemeltet. A média elsősorban ezzel a szervezettel tart kapcsolatot a szektoron belül. A szervezeti tagság kötelező, ennek megfelelően több mint 3200 tagja van. A szultanaahmeti, takszimi utazási irodák azonban nincsenek jó véleménnyel a szervezetről, amely nem ágyazódott be az iparágba és pusztán adminisztratív szerepet tölt be.

A TÜROB a török hoteleket tömöríti. A két térség egyetlen hoteltulajdonosa sem vesz részt a szervezetben. Véleményük szerint a TÜROB nem tesz semmit értük.¹²

Az oktatásért felelős egyetemek teljesen elszigetelten végzik munkájukat. Semmilyen jellegű együttműködés nincs az idegenforgalmi oktatásban szerepet vállaló egyetemek és főiskolák között, az általuk nyújtott képzés pedig alacsony színvonalú, a végzetek körében gyakori az idegennyelv-ismeret hiánya.

A térség marketingjéért részben felelős külföldi idegenforgalmi vállalatok a helyi vállalkozókkal nem építettek ki együttműködési kapcsolatokat. A külföldi turistákat elsősorban ők mozgósítják, piacuk védelmében teljesen elzárkóznak a hasonló tevékenységi körrel bíró török vállalkozásoktól. Ez a jelenség komoly veszélyt hordoz a szektor számára, mivel a külföldi utazásszervezők megakadályozzák a kontrollt a keresleti oldal fölött és kiszolgáltatottá teszik a helyi turisztikai vállalkozásokat.

A *belső magot* azok a szervezetek, vállalkozások alkotják, amelyekkel a turista üdülése során közvetlenül találkozik. A szektor fő szereplői azonban jellem-

¹² www.competitiveturkey.org

zően nem bíznak egymásban és nem akarnak együttműködni még az összesített bevétel növelése reményében sem. A klasztermag szereplői:

- *Utazásszervezők*: a világpiacra óriási riválisaik vannak. Az utazási irodákkal kialakított kapcsolatuk kielégítő. A helyi piacon dolgozó utazásszervezők szerint az utazási irodák anyagi részesedése túl magas.
- *Utazási irodák*: a legfejlettebb szervezetek közé tartoznak. Ők teremtenek kapcsolatot a turisták, a hotelek, az utazásszervezők, a boltok stb. között. Az egyik legfőbb gondjuk a taxisofőrök, idegenvezetők és utcai árusok, akik körutakat értékesítenek a turisták számára.
- *Idegenvezetők*: általában elég iskolázottak. Szoros kapcsolatban állnak az utazásszervezőkkel és utazási irodákkal.
- *Szálláshelyek*: a hoteltulajdonosoknak, -igazgatóknak nincs jelentősebb kapcsolatuk a szektor egyéb szereplőivel.
- *Eladók*: A szőnyeg és ajándék árusoknak szoros kapcsolatuk van az idegenvezetőkkel, utazásszervezőkkel. Az említett szereplők magas jutalékot kapnak, ha a turistákat vásárlásra bírják.

Mint korábban már kitértem rá, a bemutatott klaszterstruktúra a szultanaahmeti klasztert ábrázolja, ám a kismértékű eltérések folytán nem kívántam a takszimi szervezet tipikus szereplőit külön ábrán szemléltetni. A fő eltérés a két klaszter között a két terület profiljából adódik: Szultanaahmet a történelmi emlékek színhelye, míg Takszim a kávézóiról, szórakozóhelyeiről ismert. Ebből adódóan Takszim idegenforgalmi szereplői nem építettek ki szorosabb kapcsolatot az Arany-szaru Öböl túlszárnyán lévő múzeumokkal, ugyanakkor a vendéglátóhelyek szervesen integrálódtak a helyi turisztikai hálózatba.

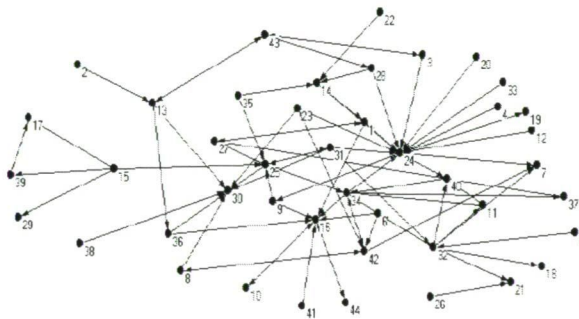
Az egyes szereplők közti kapcsolatok szorosságát, a kapcsolatok gyakoriságát tekintve szembeötlők a különbségek a két térség között (3-4. ábra). Az ábrák a klasztertagok közti kapcsolati hálózatot szemléltetik. Az egyes pontok a klaszter tagjai. Nem pusztán az idegenforgalomban érdekelt gazdasági szereplők tartoznak ide, hanem a klaszter beszállítói, háttérintézményei is. A pontok közti vonalak a szereplők közti kapcsolatokat szimbolizálják.¹³

A szultanaahmeti klaszterben az analízis során 44, míg a takszimiban 63 klasztertagot azonosítottak. Az ábráról szabad szemmel is könnyen leolvasható, hogy a

¹³ Melih Bulu a mintavételnél egyaránt alkalmazott földrajzi és módszertani határokat. A földrajzi határok kijelölésénél a szektor elismert szaktudású szereplőire támaszkodtak. A módszertanban pedig a hógolyó vagy lavina (snowball) módszert alkalmazták, 5-ös küszöbszinttel. Azaz a klaszter feltérképezése néhány versenyző gazdasági szereplő önkényes kijelölésével kezdődött, akiket megkérdeztek az öt legfontosabb partnerükről, majd azokat is megkérdezték a legfontosabb öt partnerükről és így tovább, amíg a végső beszállítóhoz, vagy felhasználóhoz nem értek, vagy át nem lépték a kijelölt földrajzi határokat. Természetesen a módszernek vannak gyengeségei (pl. a klaszteren belüli szigetek gyakran felderítetlenek maradnak), ám megfelelő szűkítések nélkül a cluster-mapping jóval nagyobb erőforrásokat használt volna fel. (Bulu 2003, 15-20. o.)

szultanahmeti klaszter kapcsolati hálózata jóval szerényebb. A hálózati sűrűsödést matematikai eszközökkel is analizálták. A szultanahmeti klaszterre 0,0449, míg a takszimira 0,0732 értéket kaptak. (Bulu 2003, 26. o.) Ez az érték azt mutatja, hogy a klasztertagok közti összes lehetséges kapcsolathoz hogyan aránylik a klaszter meglévő kapcsolatainak száma.¹⁴ A konkrét esetre vonatkoztatva: Szultanahmetban a matematikailag lehetséges együttműködéseknek 4,49%-a valósult meg, Takszimban pedig 7,32%-a.

3. ábra A szultanahmeti klaszter kapcsolati hálój



Forrás: Bulu (2003, 29. o.)

¹⁴ $\Delta = \frac{L}{g(g-1)}$, ahol L a klasztertagok közti kapcsolatok száma, g pedig a klasztertagok száma.

4. ábra A takszimi klaszter kapcsolati hálója



Forrás: Bulu (2003, 29. o.)

Érdekes adalékot szolgáltatnak ehhez a klaszteren belüli centralizáció mutatói. Ezeket az arányszámokat az analízis során az összes klasztertagra kiszámították, én csak a top 5 adattal kívánom szemléltetni az eredményeket az 1-2. táblázatban.

1. táblázat A szultanahmeti klaszter centralizációja

Vállalkozás neve	Normalizált fogadott kapcsolat	Normalizált kimeneti kapcsolat
RAMI	4,651	13,953
RESTAURANT	30,233	13,953
LESARTSTURCS	11,628	11,628
SARNIC HOTEL	0,000	9,302
DOYDOY	11,628	9,302

Forrás: Bulu (2003, 30. o.)

2. táblázat A takszimi klaszter centralizációja

Vállalkozás neve	Normalizált fogadott kapcsolat	Normalizált kimeneti kapcsolat
SHE TOUR	32,787	29,508
PLAN TOUR	22,951	24,590
CEYLAN INTER	18,033	19,672
ELITE HOTEL	4,918	16,393
ERESIN TAXIM	11,475	16,393

Forrás: Bulu (2003, 30. o.)

Az adatok a klaszteren belüli kapcsolatok sűrűségével és erősségével hozhatók összefüggésbe. A takszimi klaszter erősebb együttműködésekre épült, ám még a takszimi klasztertagok lokális beágyazódása sem kielégítő.

A klasztereken belüli alcsoportok, klikkek száma és kiterjedése is jelentős eltéréseket sugall. Szultanahmetban 10 különböző klikk volt jelen, amelyek három szereplő együttműködésén alapultak. Takszimban 64 különböző klikket számoltak össze, maximum 5 szereplővel. (Bulu 2003, 33. o.), ami a szultanahmeti klaszterhez képest jóval fejlettebb hálózatosodást mutat.

A klaszteranalízis jól megvilágítja az isztambuli idegenforgalmi szektor gyengeségeit. Az idegenforgalom felfutásával nem tartott lépést a szervezeti struktúra fejlődése. Az értékek viszonylag fejletlen hálózatról tanúskodnak, amit több tényező együttes jelenléte generál. Törökországban, és a szektoron belül is jellemző a hosszú távú stratégia hiánya. A klaszteranalízist végző team által készített interjúk alapján az érintett cégek vezetői többnyire egy, maximum két évre előre rendelkeznek kialakult, konkrét elképzelésekkel.¹⁵ Hosszú távú stratégia hiányában pedig fel sem merülhet a vállalkozások közti komolyabb együttműködés.

További probléma, hogy a szezonális piac kiaknázása érdekében kemény, gyakran tisztességtelen marketingeszközöket is használó verseny alakult ki a szereplők között. Ennek természetszerű hozadéka a potenciális klasztertagok közti bizalom hiánya.

A harmadik ok, amellyel az együttműködések fejletlensége magyarázható, a lokális identitás hiánya. Isztambul soknemzetiségű metropolisz, lakossága a belső és külső vándorlás miatt rohamosan nő. Elsősorban az elmaradott keleti területekről érkeznek folyamatosan kurd bevándorlók, akik a török hadsereg és a Kurd Munkáspárt (PKK) felszabadító hadseregének zaklatásai elől menekülnek. Ennek köszönhetően ma Isztambul a maga három és fél milliós kurd lakosságával, a legnagyobb kurd város címet is kiérdemelte. (Keresztes 2004, 9. o.) A kurd és a török lakosság között hagyományos ellentét húzódik, ami a gazdasági életben is nyomokat hagy. Nem beszélve a Kelet-Európából érkező nem török nemzetiségű bevándorlók iránti bizalmatlanságról. A betelepülők száma pedig egyes években a százezer főt is túlszámnyalta. Jelentős részük a tágabb értelemben vett családdal költözött a városba, társadalmi érintkezéseik szintere ma is a nagycsalád. Mindezek következtében társadalmi integrációjuk hosszú folyamat. A magukat tősgyökeres isztambulinak vallók aránya pedig 30% alatt mozog. Ilyen körülmények között érthető, hogy a lokális identitástudat elsősorban a futballcsapatok szurkolóira korlátozódik.

A klaszterek versenyképességének, a megoldásra váró problémáknak a szemléltetésére a rombusz-elemzés nyújt megfelelő keretet (5. ábra).

A *tényezőfeltételeken* végigtekintve egy tényező-vezérelt gazdaság rajzolódik ki a szereplők előtt. Az alaptényezők magas színvonalat képviselnek, az ország és

¹⁵ www.competitiveturkey.org

ezen belül Isztambul elhelyezkedése, a térségben egykor uralmon lévő birodalmak tárgyi emlékei mind-mind a turisztikai klaszterek versenyhelyzetét javítják. A társadalomtól jelentős beruházásokat igénylő fejlett tényezők gyengesége azonban figyelmeztet az ország alacsony tőkeerejére. Az idegenforgalom szempontjából nem elsősorban a finansziális tőke hiánya érdemel figyelmet. A humántőke fejletlensége azonban annál inkább veszélyforrásnak tekinthető. A szabad munkaerő óriási mennyiségben áll a vállalkozások rendelkezésére és a munkaerő ára rendkívül alacsony. A tartós versenyelőnyök létrejöttében azonban „az erőforrások és infrastrukturális elemek minőségének és specializáltságának fontosabb szerep jut, mint mennyiségének.” (Lengyel-Deák 2002, 21. o.) Az idegenforgalomban hasznosítható képzettséget nyújtó iskolák alacsony színvonala pedig nem erősíti a turisztikai klaszterekben a spill-over megjelenését.

A *keresleti feltételek* megítélésakor figyelembe kell venni a szektor sajátosságait. A két legfontosabb szempont – mint minden iparágban – a kereslet mennyisége és minősége. Itt azonban a „hazai” fogyasztók nem játszanak megkülönböztetett szerepet. Isztambul a nemzetközi turizmus egyik közepes szintű központja, ebből adódóan a külföldi turisták visszajelzései is azonnal eljutnak a szektor vállalkozásaihoz.

5. ábra A turisztikai klaszterek rombusz-modellje 1999-re

Kormányzati Politika

(alacsony)

- A hatóság nem ad prioritást a szektornak
- Az Idegenforgalmi Minisztériumnál a szektor megértéséhez nincsenek meg a megfelelő mechanizmusok

Alap tényezők (magas)

- +A különböző civilizációk történelme
- +Jó természeti környezet
- +Stratégiai elhelyezkedés: közel Nyugat- és Kelet-Európa, Oroszország és a Közel-Kelet
- +/-A munkaerő ára alacsony
- Rossz taxisoförök

Fejlett tényezők (alacsony)

- A vendéglátóipari iskolák se mennyiségben, sem minőségben nem kielégítőek
- +Új reptéri épület

Stratégia, Struktúra, Verseny (alacsony)

- +Sok utazási iroda versenye
- Nincs a szektorban hosszú távú stratégiai terv, amely mellett elköteleznék magukat
- A volumen vezérelt stratégiák az árversenyre helyezik a hangsúlyt



A klaszter (közepes)

- +A hotelek, utazásszervezők és bevásárlóközpontok /ajándékboltok együttműködése
- A szektor tagjai nem osztják meg az információt másokkal

Keresleti feltételek (közepes)

- Hullámzik az utazók száma
- A külföldi turisták általában érzékenyek
- A legtöbb turista európai országokból jön
- +A muszlim országok nagy potenciált jelentenek
- A nyári időszak a csúcscsúszon, míg télen túl kevés a turista
- +/-A helyi kereslet közepes

Forrás: saját szerkesztés

A belföldi turizmus kapcsán meg kell említenem, hogy a török állampolgárok külföldre utazása meglehetősen nehézkes. A fő problémát az útlevél és a – legtöbb ország által megkövetelt – vízum beszerzése okozza számukra. Belföldi nyaralásaik célpontjának megválasztásakor azonban nem kulturális tényezők domi-

nálnak, így az isztambuli idegenforgalom kevésbé profitál a török állampolgárok ki-kapcsolódásából.

Keresleti szempontból a szűk keresztmetszetet a szofisztikált fogyasztói csoportok jelentik. A fő probléma az, hogy a helyi turisztikai vállalkozások menedzsmentjének nem pusztán a megfelelő kommunikációs csatornák kiválasztása okoz nehézséget, de a kifinomult fogyasztói csoportok lehatárolása sem történt meg. Jóllehet, az igényes fogyasztók elvárásai gyakran képesek előre jelezni a piaci kereslet változását, serkentve az innovációt és közvetve a versenyképességet. (Lengyel-Deák 2001)

A *támogató iparágak* fejlettnek mondhatók. Különösen az utasszállítás területén lehet pozitívumokat kiemelni. Isztambul saját reptérrel rendelkezik, a busztársaságok pedig kifinomult formában rivalizálnak. A belföldi járatokon is utaskísérő áll az ügyfelek rendelkezésére, aki élelemmel és üdítővel kedveskedik az utasoknak. A buszpályaudvarokon pedig egymás mellett sorakoznak a társaságok jegyirodái, ami kiélezett versenyt és az utasok számára jó alkupozíciót biztosít. A klasztertagok azonban elégtelen kommunikációt folytatnak ezekkel a vállalkozásokkal.

A *támogató iparágak* közt említhetők a KKV-k formájában működő ajándéktárgy gyártó és árusító vállalkozások, akikkel a klasztertagok is hagyományos kapcsolatokat ápolnak. Jellemzően családi vagy egy személyes vállalkozásokról van szó, ennek ellenére az idegenforgalom szempontjából nem lebecsülendő a szerepük.

Végül meghatározó fontossággal bírnak a kulturális intézmények (pl. múzeumok), amelyek rossz állapotuk ellenére a térség egyik fő attrakcióját nyújtják. A klasztertagok és az állami költségvetésből fenntartott intézmények között 1999-ben semmilyen kommunikációs csatorna nem működött.

A török gazdaság jellegéből, fejlettségi szintjéből adódóan a *kormányzat* által kijelölt fejlesztési stratégia determinálhatja a szektor és azon belül a turisztikai klaszterek sorsát. Bár az államkincstár szempontjából fontos bevételi forrás a turizmus, az Idegenforgalmi Minisztérium legalábbis elszigetelten végzi a munkáját. Az állami szféra több turisztikai szakmai szövetség létrejötté felett babáskodott, ezek azonban – korábban már tárgyalt – jellegükből adódóan nem képesek ellátni funkciójukat.

A rombusz felső ágát a (potenciális) klaszteren belüli rivalizálás és együttműködés szintje alkotja. Mint a klaszter kapcsolati hálója kapcsán már bemutattam, 1999-ben a szektor helyi szereplői közti együttműködés alacsony szinten zajlott. A verseny intenzitását tekintve erős volt, a vállalkozások azonban gyakran tisztességtelen eszközöket is felhasználtak.

Összességében a keresleti feltételek és az alaptényezők biztosítottak a klaszter számára némi versenyelőnyt, ezek a faktorok azonban elsősorban a város történelmi múltjára vezethetők vissza. A klaszteranalízis eredményein végigtekintve nyilvánvaló, hogy a szektor 1999-ben teljes szervezeti újjáépítésre várt.

6. A klaszterépítés folyamata, eredményei

Michael Porter a CAT projekt első céljául a szultanaahmeti turisztikai klaszter megszervezését jelölte meg. A takszimi klaszter kiépítése néhány évvel később, a szultanaahmeti akcióterv adaptálásával indult meg, többnyire a klasztertagok saját erőfeszítésének eredményeként, jóval kisebb mértékű külső koordinációval. A két klaszter hasonlósága és a takszimi szervezet szerényebb eredményei miatt a továbbiakban a szultanaahmeti fejlesztésekre fókuszálom elemzésemet.

A CAT csapata a szultanaahmeti klaszter létrehozásához és sikeres működéséhez a következő problémák megszüntetését jelölte meg prioritásként:

1. nem megfelelő kommunikáció a klasztertagok között
2. az internethasználatban való jártasság hiánya
3. a külföldi célpiacok elérése
4. a belföldi turizmus nem jelentős a térségben

6.1. A kommunikáció serkentése

A vad iparági verseny, a zárt kommunikációs csatornák, hibrid – iparágakon átnyúló szervezetek hiánya erősen limitálta a kommunikáció körét és mélységét a klasztertagok és a támogató iparágak vállalkozásai között. Az információ áramlásának segítésére a project során több médiát is bevetettek párhuzamosan. Megszerveztek egy e-groupot, rendszeres klaszter meetingeket kezdeményeztek, weboldalt és helyi újságot indítottak.

Porter a formalizált információs csatornák megteremtésével igyekezett serkenteni a szereplők közti párbeszédet. Az új kommunikációs csatornák (weboldal, e-group) alkalmazása mellett – felismerve a virtuális közösségek gyengeségét – továbbra is nagy hangsúlyt kapott a klaszter-meetingeken való személyes kapcsolatteremtés. Az informális kapcsolatrendszer kiépülésének feltétele a személyes érintkezés. A klasztertagok közti összetartozás-tudat (vagy kollektív identitás) a két kapcsolatrendszer párhuzamos fejlesztésével érhető el. (Deák 2002, 114-115. o.) A kommunikációs csatornák kiépítését segítő, oktatási programokat indítottak az internethasználat elsajátítására, növelték a klaszter-meetingeken való részvételt és kihasználták az e-mail csoport nyújtotta előnyöket.

6.2. Az internethasználat javítása

A turizmussal foglalkozók nem ismerték, és ezért nem is használták ki az internet nyújtotta előnyöket. Az internethasználat és általában a számítógép használata Törökországban még csak szűk körben jellemző. Elsősorban a fiatalok nyitottak az informatika felé, ami figyelembe véve az ország demográfiai piramisát középtávon pozitív fejleményeket sejtet e téren. A klaszter belső és külső kommunikációs csatornáinak biztosítása azonban gyors beavatkozást követelt: a TURSAB-val és a Bilkent

Egyetemmel együttműködve képzési programokat indítottak a szektor szereplői számára.

6.3. A külföldi célpiacok elérése

Nem volt kialakult módszer azoknak a „felsőbb kategóriás” külföldi turistáknak az elérésére, akik többet hajlandóak költeni nyaralásuk során. A problémákat a következőkben foglalták össze:

- A célcsoport definíciója nem letisztult. A csatornák ismeretlenek.
- Az emberek nem tudják használni a csatornákat.
- Nincs anyagi erőforrás a csatornák használatához.
- Nem tudják elérni a potenciális fogyasztókat.

A probléma két dimenzióban paralel módon jelentkezik: egyfelől a klaszter vállalkozásai, azok menedzsmentje nem képesek a célcsoport definiálására, nem ismerik a kapcsolatteremtéshez szükséges kommunikációs és értékesítési csatornákat. Másrészt a szektor képviselői önmagukban nem tudják finanszírozni a kívánt marketingeszközök használatát. A projekt során mindkét probléma felszámolására kísérletet tettek. A megfelelő marketingismeretek elsajátítását segítő képzést indítottak, a finansziális nehézségekre pedig a klasztertagok pénzügyi együttműködését kínálták gyógyírként.

6.4. A belföldi turizmus serkentése

A rombusz-modell kapcsán már kitértem az isztambuli idegenforgalom és a hazai turisták közti laza kapcsolatra. A törökök körében Isztambul nem bír különösebb attraktivitással, a kulturális kikapcsolódással szemben a tengerparti pihenést preferálják. A fő kihívást e téren a török állampolgárok nyaralással kapcsolatos attitűdjeinek megváltoztatása jelenti. Az olyan új projektek, mint a web-site és a szultanahmeti újság létrehozása hosszú távon pozitív hatással lehetnek a hazai turistákra gyakorolt vonzerőre. A klaszter felállítása során tehát a következő lépésekre került sor:

- klaszter-analízis
- klaszterbizottság felállítása
- meetingek szervezése
- web-fórum létrehozása
- turisztikai weboldal létrehozása
- a Sultanahmet Postası című újság kiadása
- marketing és internetes képzések a tagok számára
- közös bel- és külföldi marketing

Az isztambuli turisztikai klaszter projektjével Porter a helyi gazdaság élénkítésén kívül az újszerű szervezet országos megismertetését is célozta. Nyilatkozataiban többször utalt rá, hogy a klaszter felállításával példát kíván állítani az egész

török gazdaság számára. A klaszter sikeressége reményei szerint arra inspirálhatja a török menedzsmenteket, hogy az új paradigmák tiszteletben tartásával működjenek.

A kezdeményezés eredményeképpen a szervezet versenyképességében beállt változásokat és a klaszter aktuális állapotát a korábban már ismertetett rombusz-modell alapján vizsgálom. Elsősorban azokra a tényezőkre térek ki, amelyekben minőségi változás állt be (6. ábra).

A projekt elindítása óta több területen is érezhető változás. A klaszter-meetingek eredménye nehezen becsülhető, tény azonban, hogy az isztambuli negyed vendéglátóipari cégeinek és a helyi utazási irodáknak széles köre csatlakozott a formális szervezethez. A Sultanhahmeti web-fórum is rengeteg felhasználót vonz.¹⁶ A hivatalos oldal és a nyílt fórum ellenére a klaszterformációt jellemző nyitottság még nem alakult ki a szereplők között.

6. ábra A Sultanhahmeti Turisztikai Klaszter rombusz-modellje 2004-re

Kormányzati Politika

(közepes)

- A kormányzat felismerte a szektorban rejlő potenciált
- Az Idegenforgalmi Minisztérium részt vállalt a török idegenforgalom inámszépítésében

Alap tényezők

- +A különböző civilizációk történelme
- +Jó természeti környezet
- +Stratégiai elhelyezkedés: közel Nyugat- és Kelet-Európa, Oroszország és a Közel-Kelet
- +/-A munkaerő ára alacsony
- A helyi lakosság nyelvismerete alacsony szintű

Fejlett tényezők

(alacsony)

- A vendéglátóipari iskolák se mennyiségben, sem minőségben nem kielégítőek
- +Új reptéri épület

Stratégia, Struktúra, Verseny

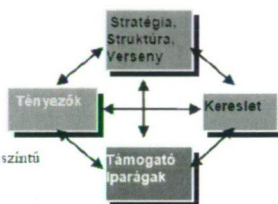
(alacsony)

- +Sok utazási iroda versenye
- +A szektor helyi résztvevői hosszú távú stratégiát dolgoztak ki
- +/-Az árverseny mellett megjelent a minőségi szolgáltatások versenye

Keresleti feltételek

(közepes)

- Hullámszik az utazók száma
- A külföldi turisták általában ártérékenyek
- A legtöbb turista európai országokból jön
- +A muszlim országok nagy potenciált jelentenek
- A nyári időszak a csúcspont, míg télen túl kevés a turista
- +/-A helyi kereslet közepes



A klaszter

(közepes)

- +A hotelek, utazásszervezők és bevásárlóközpontok
- +ajándékboltok együttműködése
- +/-A szektor tagjai nem osztják meg az információkat másokkal, de a klasztertagok közti információs csatornák működnek

Forrás: saját szerkesztés

Az erőforrás-vezérelt szektornál a vállalati stratégiaiknak három tényezőt kell szem előtt tartani:

- meghatározó a régióba jövő kereslet
- a piacot együttműködve lehet növelni
- kissé növekvő tortán kell osztozkodni

¹⁶ A fórumon elsősorban kulturális témákban folyik a tapasztalatcsere, az üzleti jellegű levelezés is jelen van, ám jóval kisebb súllyal.

A vállalati stratégia szempontjából a három tényezőbből az együttműködés fontossága érdemel kitüntetett figyelmet. Csak a kooperáció útján biztosítható a külföldi piacokon a megfelelő marketing, ez az út vezeti el a külföldi turistákat a térségbe, ami a „felosztható torta” nagyságát is növeli. A közös fellépés terén már bizonyított a klaszter, a szektor tagjainak közös stratégiában is sikerült megállapodniuk.

A tényező-feltételek kapcsán külön kell választani az alap- és a fejlett tényezőket. Az alaptényezők tekintetében jó képet fest a szektor, egyedül a taxisofőrök viselkedése jelentett negatívumot, 1999 óta azonban ezen a téren is észlelhető javulás. A fejlett tényezőkben nem következett be jelentős változás: az idegenforgalmi iskolákkal felvették a kapcsolatot, ám ezen a területen hosszabb időre van szükség az érezhető minőségi javuláshoz.

A kormányzat jelenleg sem ad a szektornak prioritást, ám a projekt kapcsán növekedett az érdeklődés kormányzati szinten is. A traded szektor segítése érdekében átfogó programot indítottak, amely a minőségi török áruk és szolgáltatások presztízsének növelése érdekében bevezette a piacra a Turquality márkajelzést. Már említettem, hogy a kormányzat nem ad közvetlen támogatást a klaszter számára, a Központi Tervezési Hivatalon keresztül azonban kommunikációt épített ki a projekttel levelezőlyő teammel.

A keresleti feltételekben némi javulás állt be. A helyfoglalások több mint 50%-a már az interneten keresztül történik, elsősorban külföldről. A minőségi turizmus azonban még nem indult meg. A szezonális ingadozások nem áthidalhatóak, nincs alternatív turizmus, amely a téli hónapokban is fenntartaná a keresletet, az éves ingadozás pedig elsősorban a terrorista-akciók és a közel-keleti események tükrében változik, a szereplők nem tudnak komolyabb hatást kifejteni. A város külföldi imázsa, vonzereje azonban a közös marketingnek köszönhetően érezhetően javult.

A kapcsolódó iparágak (légi közlekedés, busztársaságok szolgáltatásai, ajándéktárgyak gyártása) már 1999-ben is fejlettek voltak, azóta csak a klaszterrel való kapcsolatuk intenzitása nőtt.

A klasztertagok beszámolója alapján a szervezet sikerének tulajdonítható, hogy a közösen finanszírozott programok és rendezvények több kikapcsolódási lehetőséget biztosítanak a turisták számára, így a látogatók tovább maradnak a városban és több pénzt költenek. Mint az isztambuli idegenforgalom tárgyalásában már említettem, az ideutazó turisták többségét a fiatalok adják, akik igényt is támasztanak az aktív kikapcsolódásra.

A rendezvények közös finanszírozása mindenképpen nagy előrelépést jelent a szektor vállalkozásai számára. Hasonló jelentőséggel bír a napi kapcsolat kialakítása a klaszter tagjai között. A bizalmi viszony kialakulása hosszabb időt vesz igénybe, ám a kapcsolattartáshoz szükséges infrastruktúra már rendelkezésre áll.

A sikerek és eredmények dacára a szultanhahmeti és takszimi klaszterek, csak úgy, mint a turisztikai szektor egésze, ma is kiszolgáltatott helyzetben van.

Ez elsősorban a török gazdaság állapotával és a szektor sajátjaival magyarázható. Az idegenforgalom felfuttatása egy-egy térségben nem pusztán az érdekelt cégek fejlettségének, innovativitásának függvénye. A turizmusra jellemző egyfajta trendiség, azaz az idegenforgalmi célpontok egyéni kiválasztása során a turistát erősen befolyásolja a divat. Divatot teremteni csak imázsépítéssel lehet, ami jelentős tőkeerőt kíván. Törökország gazdasága a tényező-vezérelt szakaszban tart, csak az utóbbi években kezdődött meg a nyugati területeken a szerkezetátalakítás.¹⁷ Így sem a két említett klaszternek, sem az európai uniós csatlakozási tárgyalásokra készülő török államnak nincsenek meg a megfelelő eszközei egy átfogó nyugat-európai marketingkampány lebonyolításához.¹⁸

További bizonytalansági tényezőt jelent az ország geopolitikai fekvése. A szélsőséges muzulmán szervezetek egyre erősödő tevékenységet fejtenek ki a térségben, emellett a kurd lakosságú területeket sem sikerült végérvényesen pacifikálni. Az idegenforgalom alakulására pedig néhány elszórt összetűzés, robbantásos akció is óriási hatást gyakorol. Bár Spanyolországban és Angliában is jelen van a terrorizmus, ezek az országok megfelelő kommunikációval kezelni tudják a jelenséget. Törökországban azonban még nem alakultak ki erre a megfelelő mechanizmusok. Nyilvánvaló, hogy a turisztikai klaszterek nem vállalhatják fel a probléma megoldását.

Napjainkban az említett okokból mindkét tárgyalt klaszter a fejlődő klaszterek közé sorolható. „A fejlődő klaszterek működésének kereteit stagnáló piacok adják. A klaszterek szerkezete stabil, bár kiépítettségük közel sem olyan teljes, mint a fejlett klasztereké.” (Buzás 2000, 116. o.).

7. Összefoglalás, következtetések

A porteri team egy fejlődő országban, tényező-vezérelt gazdaságban kezdte meg az új paradigmákon nyugvó regionális klaszterek létrehozását. Az első általuk szervezett klaszter ennek megfelelően a turizmusra, azaz erőforrás-vezérelt szektorra támaszkodik. Az újonnan létrehozott szervezet regionális klaszterként

¹⁷ A WAITS-modell második fázisáról van szó. Itt már az olcsó inputok mellett egyéb tényezők is megjelennek a gazdaságfejlesztés célterületei között: tehetséges munkaerő, technológia, műszaki infrastruktúra, tőke stb. A fókuszban pedig megjelennek a KKV-k, és azok belső tényezőinek fejlesztése. A WAITS-modell részletes ismertetése a 2. Mellékletben található.

¹⁸ Azért Nyugat-Európát tekintem egy lehetséges marketingkampány fő célpontjának, mivel ez az egyetlen elérhető térség, ahol megfelelő stratégiával és szolgáltatásokkal az igényes fogyasztók széles csoportját érhetné el a török turisztikai szektor. Kelet-Európában nincs jelentősebb jövedelemmel bíró középosztály, az arab országok lakói számára pedig a hasonló kultúra és „nyugat-barát” politika folytán Törökország nem fejt ki különösebb vonzerőt.

(mikroklaszterként) definiálható, az országban azonban hosszú távon megvannak a feltételei annak, hogy átfogó fejlesztésekkel egy, az egész országra kiterjedő makroklasztert alakítsanak ki. A török idegenforgalom az ágazati koncentráció súlya szerint jelenleg is megaklaszterként határozható meg. Az iparágnak csaknem az egész országban megvannak a hagyományai, potenciális regionális klaszterek pedig az ország hét térségében is jelen vannak.

A klaszter sikeréből adódóan olyannyira megnőtt a szervezet vonzereje, hogy 2001-től Törökország több pontjáról is kérelemmel fordultak a projektet levezénylő teamhez további klaszterek megszervezésére. Azóta Bartinban is alakult egy turisztikai klaszter és a két szervezet között kapcsolatok is kiépültek.

Porter nyilván számolt annak veszélyével, hogy a turisztikai klaszter megszervezése a bizalom és együttműködés hiánya miatt sikertelen lesz. Valószínű, hogy az új modell törökországi presztízsének védelmében látott hozzá párhuzamosan több isztambuli klaszter létrehozásához: a bankszektor, a féhérműgyártás és forgalmazás, az építési kivitelezők, a kerámiagyártás és forgalmazás, és az idegenforgalom területén.

Az eddig megalakult szervezetek azonban beváltották a hozzájuk fűzött reményeket, sőt a különböző iparágak szervezetei közt is kialakulóban vannak együttműködési kapcsolatok (pl. a márkázás és marketing terén a ruházati és turisztikai szektor között). A klaszterszervezetek letisztulása azonban még hosszabb időt vesz igénybe.

Szót kell még ejtenem a tényező-vezérelt gazdaságok klasztereiben a formalizáltság szerepéről. Ezek a klaszterek jellemzően tudatos klaszterépítő munka eredményei. A kevésbé fejlett gazdaság folytán olyan szektorokra támaszkodnak, amelyek a fejlett tényezők (oktatás, K+F) terén kevésbé igényesek. Tipikusan ilyen szektor az idegenforgalom. A gazdasági szereplők számára a klaszter fő vonzerejét olyan projektek elérhetővé válása jelenti, amelyekhez külön-külön nem rendelkeznek megfelelő erőforrásokkal. A klaszterek fennmaradása szempontjából tehát ezen projektek sikere kulcskérdés lehet. Ugyanakkor a lokális externális hatás folytán „a speciális inputok, egyedi infrastrukturális elemek gyakran *közjavakként* jelennek meg” (Lengyel - Deák 2002, 24. o.), ami nem csak a melléktermékként létrejövő, tudatos befektetési tevékenységet nem igénylő elemeknél, de a jelentős beruházást feltételező eredmények kapcsán is felveti a free-riding lehetőségét.

A formalizált szervezet a tagdíj fizetéssel, a klaszteren kívüliek számára elérhető szolgáltatások korlátozásával részben választ nyújt a potyautas jelenségre, ha a klaszterépítést koordináló szervezet a szektor vállalkozásainak kritikus tömegét képes megnyerni a klaszter számára. Bár „a regionális klaszternek mindazon vállalkozások részei („tagjai”), amelyek az adott földrajzi területen működnek és részesei a klaszter vállalatai között kialakult munkamegosztásnak” (Deák 2002, 112. o.), a formalizált szervezethez fűző tagi viszony mégis egyfajta „elithez tartozás” érzését adja a szereplők számára és segít a klaszter iránti bizalom megeremtésében.

A formalizált szervezetek mellett szól továbbá, hogy a formális és informális kapcsolatrendszer megteremtéséhez paralel módon segíti hozzá tagjait és így végső soron ismét a kollektív identitás kialakulását ösztönzi. Különösen nagy jelentőséggel bír ez az olyan erőforrás-vezérelt szektorokban, mint az idegenforgalom, amelynek kereslete „házhoz” jön, volumene nagy beruházások által is csak lassan bővíthető. A szektor jellegéből adódik, hogy miközben az érdekelt gazdasági szereplők egyre nagyobb szeletet kívánnak kihasítani a lassan növekvő „tortából”, a rivalizálásban gyakran etikátlannak eszközöket is felhasználnak, a horizontális kooperációra való hajlam pedig rendkívül alacsony. Törökországi sajtószármazásnak tekinthető, hogy a határon kívüli kereslet feletti kontrollt külföldi vállalatok gyakorolják, ami a helyi turisztikai vállalkozások közti vad versenyt tovább erősíti.

Felmerülhet a kérdés, hogy egy törökországi klaszterépítő, klaszterfejlesztő kezdeményezés magyarországi vizsgálatának van-e létjogosultsága egy olyan történelmi szituációban, amikor a hazai vállalatok is a túlélésért küzdenek a kitágult, globális szinten. „A klaszterek régióról régióra változnak, nincs egységes recept fejlesztésükre... Azonban számos klaszter-kezdeményezés fel tudott mutatni sikereket a helyi gazdaság fejlesztésében, erőforrásainak mobilizálásában, így sok olyan nemzetközi példa van, amiből tanulhatunk a magyar klaszterek fejlesztése során.” (Deák 2002, 117. o.)

8. Magyarországi konzekvenciák

Melyek a magyar gazdaságban hasznosítható tanulságok? Magyarország térségeinek nagy része az iparági verbuválás szakaszában van tényező-vezérelt gazdasággal. Mindössze néhány dunántúli térségben indult meg a szerkezetátalakítás, Budapest gazdasága pedig már az innováció-vezérelt szakasz határait feszegeti. Az 1997-ben indult ipari park program eredményei kétségesek. Az ipari park címet nyert szerveződések többnyire a Nyugat- és Közép-Dunántúli, Közép-Magyarországi Régiókban, azaz az amúgy is fejlett régióinkban tudtak jelentősebb eredményeket felmutatni. Ezeken a területeken is elsősorban a jó megközelíthetőségnek és a nyugat-európai vállalatok betelepülésének köszönhetőek a sikerek. (Nikodémus 2002, 8-11. o.)

Bár az ipari parkok és egyéb – nálunk még kevéssé elterjedt – inkubációs intézmények magukban rejtik a klaszteresedés lehetőségét, a bottom-up gazdaságfejlesztési megközelítés eszközei közül a klaszterépítés Magyarországon a kevéssé preferált lehetőségek közé tartozik. Első ízben a Széchenyi Terv karolta fel a magyarországi klaszterek fejlesztését, ám a hazai 19 működő klaszter jelentős része ma is pusztán néhány vállalkozást tömörít. Részben a fogalom ismeretlenségével, részben a vállalkozók alacsony együttműködési hajlamával magyarázható, hogy a hálózatosodásra, klaszterszervezésre kiírt pályázati támogatások a támogató szervezet alapján ragadnak.

A klaszterszervezet hazai adaptációjának vizsgálatakor le kell szögezmem, hogy csak valós, tagsági viszonyra épülő klaszterekről beszélhetünk. Ennek egyik legfőbb oka, hogy a piacgazdaságra fokozatosan áttért magyar gazdaság vállalkozói közt máig sem alakult ki a gazdasági együttműködés kultúrája, hagyománya, szükség van tehát az együttműködés direkt támogatására, serkentésére. Utóbbi azonban csak jól körülhatárolt szervezeti tagság esetén értelmezhető.

Másrészt a klaszternek, az „adott iparághoz köthető vállalkozások és intézmények innovatív kapcsolatrendszerre alapuló, lokális koncentrációjaként” való elméleti megközelítése tág teret enged a free-riding („potyautas”) jelenségnek. Az együttműködésben érdekelt vállalkozások egymás iránti bizalmának erősítéséhez, a közös célok eléréséhez lényeges a klaszter jogi, szervezeti kereteinek definiálása.

Hazánkban a vállalkozások közti hálózatosodásnak, klaszteresedésnek – mint már említettem – nincsenek meg a hagyományai. Az állam korábbi paternalizmusa hasonló nyomokat hagyott gazdaságunkban, mint az Törökországban tapasztalható. A vállalkozókat ma is egyfajta „csodavárás” jellemzi, a gazdasági problémák megoldását az állami beavatkozástól remélik. Az informális kapcsolatok ugyan jelentős szerepet játszanak a gazdasági életképességükben, ám ezek többnyire szűk körre terjednek ki: a rendszerváltás utáni vad verseny megnyirbálta a kapcsolati hálót és az egymás iránti bizalmat.

További problémaforrás a gazdasági szereplők közgazdasági és informatikai ismereteinek alacsony színvonala. Hazánkban és Törökországban egyaránt jellemző sajátság, hogy a foglalkoztatás döntő hányadát a kisvállalkozások adják.¹⁹ A kisvállalkozások a méretgazdaságossági hátrányból adódóan nem képesek szakértők foglalkoztatására. Alternatívát jelenthetne külső szakértők bevonása, ám jellemző módon a kisvállalkozások körében sem hazánkban, sem Törökországban nincs igény a tanácsadói szolgáltatásokra. Valószínűleg a gazdasági ismeretek alacsony színvonalával magyarázható a jelenség: a vállalkozók megfelelő kompetenciák híján saját fejlesztési szükségleteiket nem képesek reálisan felmérni, jóllehet a versenyképességük fenntartásához ez alapvető fontosságú lenne.

A dolgozatomban bemutatott klaszterfejlesztő kezdeményezés széles körben foglalkozik ezekkel a problémákkal, a porteri team komplex eszközrendszert dolgozott ki kezelésükre. A közös célok eléréséhez szükséges beruházások finanszírozását a tagsági alapon működő szervezet hivatott biztosítani. Nem pusztán a szektorális programok és marketingtevékenység anyagi háttérének biztosításáról van szó, a kapcsolatépítést serkentő fórumok, az oktatási programok megszervezése legalább ekkora jelentőséggel bír. A találkozó, döntési jogkörrel felruházott gyűlések mellett létrehozott internetes fórum mind-mind a formális kapcsolatrendszer kiépülését szolgálja. A hangsúly azonban továbbra is a személyes találkozáso-

¹⁹ Sajnálatos jelenség, hogy Magyarországon a vállalkozási méret szempontjából „homorú” gazdasági szerkezet kezd kialakulni, amelyben a középvállalkozások száma egyre csökken.

kon van, amelyek a bizalmi viszony megteremtésén keresztül képesek az informális kapcsolattartást is elősegíteni.

A szervezet által finanszírozott oktatási programok kettős célt szolgálnak: egyrészt a kompetenciák terén feltárt hiányosságokat orvosolják, másrészt a személyes érintkezés folytán ugyancsak előmozdítják a szereplők közti kommunikációt.

Miért van szükség az informális kapcsolatok tudatos formálására? A formalizált szervezet pusztán a kommunikációs csatornák kiépítését, a közös célok kitűzését és az egyéni kivitelezéshez túl drága beruházások megvalósítását szolgálja. A tapasztalatcsere, a „legjobb gyakorlat” átvétele informális csatornákon keresztül folyik.

Végül a klaszterfejlesztő projekt, mint civil kezdeményezés érdemel fokozott figyelmet. A CAT projekt keretében számtalan klaszter feltérképezését végezték el állami támogatások nélkül. Magyarországon a gazdasági szereplők oldaláról nem mutatkozik igény a kevésbé ismert szervezet létrehozására. A gazdasági szakemberek, kutatók ugyanakkor nem rendelkeznek kellő anyagi háttérrel és motivációval hasonló kezdeményezések kivitelezéséhez. A gazdasági fejlődés motorját a pénzügyi szektor vállalatai tolhatnák be. A hitelintézetek, kockázati tőkések szerepvállalása már középtávon rentábilis lehetne. A klasztertagok bukási aránya jóval alacsonyabb a független vállalkozásokénál, az igények testre szabhatók, a hitelezési kockázat a tranzakciós költségek növekedése nélkül minimálisra csökkenthető. Nem beszélve a speciális szolgáltatások keresletnövelő hatásáról.

A bankszektor és az egyetemi kutatóbázisban rejlő szabad potenciál megfelelő kombinációjában látom tehát a hazai klaszterfejlesztés motorját. Az állami szerepvállalás jelentősége elsősorban az alap kutatások, így a potenciális klaszterek feltérképezésének finanszírozásában állna, ezt követően pedig a klaszterek intézeti környezetének megteremtése és a sikeres példák országos bemutatása lenne a kormányzat feladata. Utóbbi talán képes lenne egy a törökországihoz hasonló láncreakció beindítására.

8.1. A magyar turisztikai szektor fejlesztési lehetőségei

Az ismertetett klaszterépítő, -fejlesztő projekt eszközeinek adaptációjára a hazai turisztikai szektor nyújt kiváló táptalajt. A szektor a foglalkoztatásban betöltött szerepe, a gazdaság teljesítményéhez való hozzájárulása folytán jelentős szerepet játszik nemzetgazdaságunkban, amit a fejlesztésére fordított kormányzati kiadások volumene is tükröz. A távolabbi tendenciákat is figyelembe véve azonban válságjelek kezdenek kibontakozni. Az 1997-98-ban átélt iparági recesszió óta folyamatos a stagnálás. Ha számításba vesszük, hogy globális viszonylatban az idegenforgalom volumene évről évre bővül, még lesújtóbb a kép: a változatlan adatok mögött versenypozícióink elvesztése bújjik meg.

Hazánk két fő turisztikai célpontja, Budapest és a Balaton vonzerejének csökkenése jó indikátorai a jelenségnek. A kormányzat által felkarolt alternatív turizmus (pl. gyógyfürdő-turizmus) egyelőre nem képes a folyamat ellensúlyozására. Az

iparágban – elsősorban a Balaton mentén – működő kisvállalkozások tehetetlenül szemlélik a kereslet visszafejlődését. A Balaton menti települések önkormányzatai aktív szerepet vállalnak a turizmus élénkítésében, ám egyelőre kevés sikerrel. Az idegenforgalom fejlesztésére fordítható szűkös forrásait a helyi adóterhek növelésével igyekeznek bővíteni, ami a helyi ingatlanokkal rendelkező turistákra is riasztóan hat.

Az idegenforgalmi érdekeltségű vállalkozások azonban nem mutatnak elkötelezettséget saját működési környezetük attraktivitásának növelésében, illetve a természeti környezet ökológiai egyensúlyának megőrzésében. A szektor és a kapcsolódó iparágak kínálatát elavult és gyakran alacsony minőségű szolgáltatások képezik. Visszatérő jelenség a külföldi turisták megtévesztése és az etikátlan piaci magatartás mind a turistákkal szemben, mind a verseny terén. Jellemző szereplői a szektornak a családi vállalkozások. A szereplők közti bizalom és együttműködés azonban a települések kis közösségei ellenére is szűk körre terjed ki. A szomszédos közösségek közti kommunikáció alacsony szintű.

Az általam bemutatott klaszterszervezet hazai adaptációjára a kistelepülések önmagukban nem alkalmasak, hiányzik a vállalkozások szükséges tömege, amely a hatékony közös fellépést, illetve az externális hatások generalizálását lehetővé tenné. A megoldást a szomszédos települések vállalkozásai közti kapcsolatok fejlesztése jelenthetné, amelyhez a helyi önkormányzatok is hathatós támogatást nyújtanának. Ebben a térségben a hálózatosodás, majd a későbbi klaszteresedés gyűjtőmotorjának szerepét az önkormányzatok játszhatják. Feladatukat nem elsősorban a helyi idegenforgalom életben tartásában, hanem a feladatok ellátására alkalmas civil szerveződések létrejöttének segítségével látom. A kezdő lépés tehát a szektor szereplői²⁰ közti kommunikáció megteremtése lenne, amit személyes találkozók megszervezése és az Internet-használat szélesebb körben való elterjesztése segíthet.

A szektor versenyképességét gyengítő tényezők – mint a menedzsmentképzettség vagy a gazdasági (marketing) ismeretek hiánya, a szolgáltatások rossz pozicionálása és elavult jellege – hatékony javítása azonban már a magánszektortól, illetve a fentebb bemutatott klaszterszervezetek hazai adaptációjától várható.

Felhasznált irodalom:

- Bulu, M. 2003: *Profiling Micro Clusters: Identification of Value-adding Production and Service Chains by Using Graph Theoretical Approach* (kézirat), Istanbul.
- Buzás N. 2000: Klaszterek: kialakulásuk, szerveződésük és lehetséges megjelenésük

²⁰ Nem pusztán az ipárhoz tartozó vállalkozások, hanem a kapcsolódó és támogató iparágak vállalkozásai közt is be kell indítani a párbeszédet. Ide sorolhatók a szórakozóhelyek, pincészetek, ajándékboltok stb.

- a Dél-Alföldön, *Tér és Társadalom* 14/4, Budapest, 109-123. o.
- Deák Sz. 2000: A porter féle rombusz-modell főbb gazdasági összefüggései, in Far-
kas B. – Lengyel I. (szerk): *Versenyképesség – regionális versenyképesség*,
Szeged, 67-87. o.
- Deák Sz. 2002: A klaszter-alapú gazdaságfejlesztés, in: Hetesi E. (szerk): *A közszol-
gáltatások marketingje és menedzsmentje*, Szeged, 102-121. o.
- Lengyel I. 2000: Porter rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák
alapmodellje, *Tér és Társadalom* 14/4, Budapest, 39-86. o.
- Lengyel I. 2001: Iparági és regionális klaszterek, tipizálásuk, térbeliségük és
fejlesztésük főbb kérdései, *Vezetéstudomány* 32/10, Budapest, 19-44. o.
- Lengyel I. 2003: *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyaror-
szágon*, JATEPress, Szeged.
- Lengyel I. – Deák Sz. 2002: Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális
kihívásra, *Marketing & Menedzsment* 4, Budapest, 17-26. o.
- Nikodémus A. 2002: Az ipari parkok szerepe a kormány befektetés-politikájában, in:
Buzás N. – Lengyel I. (szerk): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális
gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*, Szeged, 7-23. o.
- Porter, M. E. 2000: Location, Competition and Economic Development: Local Clus-
ters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly* 14/1, 15-34. o.

Basak Ekonomi nevű gazdasági hetilap honlapja

CAT nevű projekt honlapja

Közel-Keleti Versenysztratégiai Központ honlapja

Török Köztársaság Pénzügyminisztériumának honlapja

Török Nemzeti Versenykutatói Társaság honlapja

Világuturisztikai Szervezet honlapja